

บทที่ 6

ผลสรุปแบบสำรวจ แนวทางแก้ปัญหา และข้อเสนอแนะ

6.1 ผลสรุปและแนวทางการแก้ไขปัญหา

6.1.1 ด้านบุคลากร ซึ่งจากการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้น พบว่า

6.1.1.1 ปัญหาพนักงานขาดทักษะความรู้ในการทำงาน ซึ่งถือว่าเป็นปัญหาที่สำคัญที่สุด และควรหาแนวทางแก้ไขปัญหาก่อน เพราะจะมีผลกระทบต่อโรงงานมากที่สุด ในการทำงาน หากพนักงานขาดทักษะความรู้ในการทำงานแล้ว อาจส่งผลกระทบต่อโรงงาน เช่น ทำให้ทำงานได้ล่าช้า หรือผลิตผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีคุณภาพ และอาจทำให้เกิดอุบัติเหตุในการทำงานได้อีกด้วย ซึ่งทักษะในการทำงานจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อมีประสบการณ์ในการทำงานเพียงพอ ซึ่งอาจจะต้องอาศัยระยะเวลาในการฝึกฝนทักษะการทำงาน และแนวทางในการแก้ไขปัญหานี้ อาจทำได้โดยการ จัดให้มีการอบรม หรือมีการฝึกทักษะ หรือทำกิจกรรมใดๆ ที่สามารถทำให้พนักงานมีความรู้ความสามารถตามที่ต้องการ เพื่อยกระดับความคิดและเปิดโอกาสให้เรียนรู้วิธีการหรือเทคนิคใหม่ที่ใกล้เคียงกับงานที่ทำ ผลของการเพิ่มความชำนาญงานของพนักงานจะเป็นผลดีต่อการเพิ่มผลผลิตในระยะยาวอีกด้วย

6.1.1.2 ปัญหาพนักงานมีการเปลี่ยนงานบ่อย อาจมีสาเหตุที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงงานบ่อย เช่น อาจมีการขัดแย้งกันภายในองค์กร หรือโรงงานไม่มีระบบการจูงใจในการทำงานเช่นเงินเดือนต่ำเป็นต้นแนวทางแก้ไขปัญหานี้ทำได้โดยการที่จัดให้มีองค์ประกอบนำไปสู่ความพึงพอใจของงาน คือ การจูงใจ (Motivator) และ ส่วนบำรุงขวัญ (Hygiene) ประกอบด้วยนโยบายบริษัท การบริหาร การบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ส่วนบุคคล เงื่อนไขการทำงาน เงินเดือน สถานภาพ การส่งเสริมเลื่อนขั้นพนักงาน ความมั่นคง ฯลฯ ทั้งสององค์ประกอบจะต้องถูกพิจารณาในการออกแบบการทำงานเพื่อให้เกิดความพึงพอใจของงาน การปรับความพร้อมสมบูรณ์ของงาน การจูงใจให้เกิดความพอใจสูงขึ้น เช่น มีการกำหนดมาตรฐานการทำงาน และเมื่อพนักงานทำงานได้เกินมาตรฐาน ก็มีการจ่ายเงินเพิ่ม เป็นต้น หรือมีระบบสวัสดิการที่ดี และมีความปลอดภัยในการทำงาน

6.1.1.3 ปัญหาพนักงานมีปัญหาเมื่อบริษัทมอบหมายให้ทำระบบใหม่ๆ ระบบด้านการจัดการภายในโรงงาน ระบบการจัดการด้านคุณภาพ เป็นต้น ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นอาจเกิดจากการที่ผู้บริหารไม่ได้บอกวัตถุประสงค์ของการจัดทำ และพนักงานอาจรู้สึกว่าเป็นการเพิ่มงาน ทำให้ไม่ได้รับความร่วมมือในการทำแนวทางการแก้ไขอาจทำได้โดยการที่ ผู้บริหารควรบอกวัตถุประสงค์ในการจัดทำให้ชัดเจน เช่นบริษัทต้องการทำระบบ GMP ผู้บริหารควรบอกว่าควรทำระบบนี้เพราะ

เหตุใดและบอกถึงผลที่ได้จากการจัดทำว่าจะส่งผลดีต่อโรงงานอย่างไร ส่งผลดีต่อพนักงานอย่างไร หรือ มีการจัดให้มีการฝึกอบรม หรือ ทัศนศึกษาไปยังบริษัทหรือโรงงานที่ได้จัดทำระบบ GMP ที่ประสบความสำเร็จแล้วเพื่อให้พนักงานได้เห็นตัวอย่างจริง และเกิดแรงบันดาลใจในการจัดทำ

6.1.1.4 ปัญหาพนักงานมีความขัดแย้งภายในองค์กร แนวทางการแก้ไขปัญหาอาจทำได้โดยการจัดให้มีการทำกิจกรรมกลุ่ม ในการทำงาน เช่นกิจกรรมกลุ่มคุณภาพ หรือกิจกรรม 5 ส เพื่อเป็นการเสริมสร้างความสามัคคี ในการทำงานทำให้พนักงานรู้จักทำงานเป็นทีม และเกิดกระบวนการประสานงานร่วมกันอย่างได้ผล เพื่อยกระดับความรู้ ความสามารถของพนักงาน และเพิ่มพูนความรู้ความสามารถของพนักงาน , เพิ่มความสัมพันธ์อันดีระหว่างกลุ่มพนักงานทุกระดับ , เพื่อให้พนักงานให้มีความคิดริเริ่ม มีความรับผิดชอบในตนเองและเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

6.1.1.5 ปัญหาพนักงานไม่มีความกระตือรือร้น ในการทำงาน อาจมีสาเหตุมาจากการที่ถูกจำกัดลักษณะงานที่ทำ ทำให้ต้องทำงานซ้ำๆอยู่ตลอดเวลา แนวทางในการแก้ไขปัญหามักทำได้โดยการที่มีการกำหนดขอบข่ายในการทำงานอย่างกว้างๆ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานกันได้อย่างยืดหยุ่น และทำให้พนักงานสามารถทำงานโดยใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของตนเอง

6.1.2 ด้านการผลิต จากผลสำรวจในด้านการผลิต ซึ่งจากการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้น โดยเรียงจากการระดับการแก้ปัญหาทำได้ยากไปง่าย พบว่า

6.1.2.1 ปัญหาวัตถุดิบมีคุณภาพไม่ดี หรือไม่มีคุณภาพ อาจเนื่องมาจากการขนถ่ายไม่ดีหรือซื้อผลิตภัณฑ์ไม่ได้คุณภาพ แนวทางการแก้ปัญหา อาจทำได้โดย ควรมีการคัดเลือกซื้อวัตถุดิบที่มีคุณภาพ และให้มีการขนถ่ายให้น้อยที่สุดเพื่อลดการชำรุดหรือเสียหายของวัตถุดิบก่อนทำการผลิต เป็นต้น

6.1.2.2 ปัญหาวัตถุดิบมีราคาสูง แนวทางการแก้ปัญหาอาจทำได้ โดยการสั่งซื้อสินค้าโดยตรงจากเกษตรกร หรือควรมีความสัมพันธ์ที่ดีกับ Supplier เพื่อสร้างความซื่อสัตย์ไว้ใจกันและเพื่อตกลงซื้อขายสินค้าด้วยราคาที่ยุติธรรม

6.1.2.3 ปัญหาเครื่องจักรเสียหายขณะทำงาน แนวทางการแก้ปัญหาทำได้โดยการจัดทำระบบการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance : PM) ซึ่งเป็นการจัดทำระบบการบำรุงรักษาในขณะที่เครื่องจักรยังใช้งานได้โดยไม่ต้องรอให้เครื่องเสียหาย ดำเนินการเพื่อป้องกันการหยุดหรือเสียหายของเครื่องจักรโดยฉุกเฉิน เป็นการจัดทำเพื่อต้องการให้เครื่องจักรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และลดการเสียหายของเครื่องจักร

6.1.2.4 ปัญหาด้านพนักงานมีไม่เพียงพอ แนวทางการแก้ปัญหาอาจทำได้โดยการหาคนงานเพิ่ม หรือให้มีการฝึกอบรมทักษะในการทำงานของพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในการทำงานหลายๆด้าน เพื่อให้สามารถทำงานได้หลายอย่าง

6.1.2.5 ปัญหาไฟดับ ในการเกิดปัญหาไฟดับ หากเกิดในระหว่างที่ทำการผลิตนั้น อาจส่งผลเสียต่อคุณภาพของผลิตภัณฑ์ได้ ในการแก้ปัญหาเรื่องไฟดับนั้นอาจทำได้ยาก ทางโรงงานควรมีการติดต่อสื่อสารกับการไฟฟ้าเพื่อให้ทราบว่าจะเกิดไฟดับ เมื่อใดเพื่อที่จะได้วางแผนการผลิตล่วงหน้า และเพื่อเป็นการป้องกันปัญหาของเสียที่เกิดเมื่อเกิดไฟดับไฟดับระหว่างที่ทำการผลิต

6.1.2.6 ปัญหาวัตถุดิบบางอย่างหายาก เนื่องจากแปรผันตามฤดูกาล แนวทางการแก้ปัญหาอาจทำได้โดยการมีการออกแบบผลิตภัณฑ์ โดยใช้ผักและผลไม้ที่มีตามฤดูกาล

6.1.2.7 ปัญหาวัตถุดิบอายุการเก็บรักษาสั้น แนวทางแก้ปัญหา เช่น มีการสั่งซื้อวัตถุดิบให้เพียงพอกับการผลิต ไม่ควรมีการสำรองวัตถุดิบคงคลังมากเกินไป เพราะอาจเกิดการเน่าเสียได้

ในด้านการผลิตควร มีการออกแบบผลิตภัณฑ์ โดยใช้ผักและผลไม้ที่มีตามฤดูกาล และมีการวางแผนการผลิต การเตรียมการด้านการผลิตโดยการจัดการทรัพยากรการผลิต ให้สามารถสนองตอบความต้องการทาง การผลิต ตามช่วงระยะเวลาหนึ่ง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ

และปัญหาในด้านการผลิตซึ่งควรแก้ปัญหาโดยการเริ่มมีระบบการจัดการที่ดีก่อน ซึ่งในบริษัทขนาดเล็กควรเริ่มโดยการจัดให้มีการทำกิจกรรมกลุ่ม 5 ส. ซึ่งเป็นพื้นฐานของการทำระบบจัดการหรือระบบมาตรฐานต่างๆ และถ้าโรงงานมีความสะอาดเรียบร้อยจากการดำเนินกิจกรรม 5 ส. อย่างต่อเนื่องและจริงจัง จะทำให้โรงงานน่าอยู่ รวมทั้งเป็นที่ยอมรับในควมมีมาตรฐานระดับสากล บริษัทสามารถทำกิจกรรม 5 ส. ได้เต็มระบบแล้วก็ควรมีการทำระบบการจัดการให้มีประสิทธิภาพสูงยิ่งขึ้น เช่น จัดทำระบบควบคุมคุณภาพ (Quality Control) ระบบการพัฒนาระบบคุณภาพสู่มาตรฐาน ISO และการจัดการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management) เป็นต้น และการจัดทำระบบการจัดการที่ดี จะช่วยลดอัตราค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น ซึ่งการจัดทำระบบเหล่านี้จะเป็นการลดต้นทุนอีกทาง

6.1.3 ด้านงานบำรุงรักษา

ผลสรุปจากตารางที่ 5.2 พบว่าโรงงานที่มีการเกิดการเสียหายของเครื่องจักรน้อย พบว่ามีการตรวจเช็คเครื่องจักรมากกว่าเดือนละ 1 ครั้ง หรือมีการใช้เครื่องจักรใหม่ในการผลิต อัตราการเกิดการเสียหายของเครื่องจักรน่าจะมีผลมาจากการตรวจเช็ค และการบำรุงรักษา และสภาพเครื่องจักรที่ถือว่าใหม่หรือเก่า ซึ่งแนวทางในการแก้ปัญหาโดยการที่โรงงานควรมีการจัดทำระบบ

ด้านการบำรุงรักษาแล้ว ยังควรพิจารณาถึงสภาพเครื่องจักรด้วย ว่าอยู่ในสภาพที่ควรจะบำรุงรักษาหรือไม่ เพราะหากเครื่องจักรมีสภาพที่เก่ามาก และถึงแม้ว่าจะมีการตรวจเช็คและบำรุงรักษาอย่างสม่ำเสมอก็ยังคงเกิดอัตราการเสียหายบ่อย ก็ควรพิจารณาว่า การซื้อเครื่องจักรใหม่ หรือการที่ใช้เครื่องจักรเก่าที่ต้องมีค่าใช้จ่ายด้านการบำรุงรักษา แบบใดจึงจะมีค่าใช้จ่ายที่ต่ำกว่าก็ควรเลือกแบบนั้น

และแนวทางในการจัดทำด้านการบำรุงรักษาเบื้องต้นอาจทำได้โดยการใช้ระบบ การแก้ปัญหาในระบบเก่าคือจัดทำการบำรุงรักษาเมื่อขัดข้อง (Breakdown Maintenance : BM) ซึ่งเป็นการบำรุงรักษาตามอาการ ควบคู่กับระบบการจัดทำระบบการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน Preventive Maintenance : PM) เมื่อเครื่องจักรมีอาการเสียหายอย่างไรก็รักษาหรือแก้ไขตามนั้น เพื่อให้กลับมาใช้งานได้ตามปกติ และในขณะที่เครื่องจักรมีการใช้งาน ก็ควรจะใช้ระบบ การจัดทำระบบการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (Preventive Maintenance : PM) ซึ่งเป็นการจัดทำระบบการบำรุงรักษาในขณะที่เครื่องจักรยังใช้งานได้โดยไม่ต้องรอให้เครื่องเสียหาย ดำเนินการเพื่อป้องกันการหยุดหรือเสียหายของเครื่องจักรโดยฉุกเฉิน เป็นการจัดทำเพื่อต้องการให้เครื่องจักรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นการบำรุงรักษาเบื้องต้น

การเกิดการเสียของเครื่องจักรนอกจากจะทำให้เกิดต้นทุนที่ไม่จำเป็นแล้ว ยังมีโอกาสทำให้เกิดปัญหาด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และทำให้งานล่าช้า และเครื่องจักรบกพร่องอาจทำให้เกิดปัญหาด้านความปลอดภัย และทำให้เกิดปัญหาด้านขวัญและกำลังใจของพนักงาน และการจัดทำระบบการบำรุงรักษานอกจากจะเป็นการยืดอายุการใช้งานของเครื่องจักรแล้ว ยังเป็นการเพิ่มผลผลิตด้วย แต่อย่างไรก็ตามการเกิดการเสียของเครื่องจักรก็อาจเกิดขึ้นได้ จึงควรมีการทำการบำรุงรักษาอย่างต่อเนื่อง

6.1.4 ด้านการตลาด ซึ่งจากการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้น พบว่า

6.1.4.1 ปัญหาความต้องการสินค้าน้อยลง แนวทางในการแก้ปัญหาทำโดยการวิจัยความต้องการของตลาด เพื่อที่จะผลิตสินค้าให้ตรงกับความต้องการของตลาด และควรพัฒนาคุณภาพของสินค้าให้เป็นที่ยอมรับของลูกค้า

6.1.4.2 ปัญหามีคู่แข่งที่ผลิตสินค้าเหมือนกัน แนวทางในการแก้ปัญหาทำโดยการออกแบบสินค้าชนิดใหม่ โดยใช้ข้อมูลจากการทำวิจัยการตลาดและความต้องการของลูกค้า เพื่อช่วยในการออกแบบ

6.1.4.3 ปัญหาคู่แข่งตัดราคา แนวทางในการแก้ปัญหาทำ โดยการลดต้นทุนในการผลิต เช่น ปรับปรุงการผลิตให้มีประสิทธิภาพ ส่งผลให้ของเสียลดลง หรือพัฒนาคุณภาพของสินค้า ให้เป็นที่ยอมรับของลูกค้า และควรมีการทำวิจัยการตลาดควบคู่กัน

6.1.4.4 ปัญหาที่มีช่องทางในการจำหน่ายสินค้าไม่มาก แนวทางในการแก้ไขปัญหาคือ ขอคำแนะนำจากหน่วยงานราชการ เช่น ศูนย์ส่งเสริมอุตสาหกรรม ว่ามีสถานที่จำหน่ายที่ใดบ้าง หรือมีงานแสดงสินค้าที่ไหน เมื่อไหร่ และควรมีการทำวิจัยการตลาด เพื่อสำรวจหาความต้องการของลูกค้าและช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้า

6.1.4.5 ปัญหายอดขายต่ำกว่าเป้าหมาย แนวทางในการแก้ไขปัญหาคือ ทำวิจัยความต้องการของลูกค้า และพัฒนาคุณภาพของสินค้า ก่อนที่จะทำการผลิต

6.1.4.6 ปัญหาสินค้ามีไม่เพียงพอกับความต้องการของตลาด คือ วิจัยปริมาณความต้องการของตลาด ณ ช่วงเวลาหนึ่ง เพื่อที่จะได้มีผลิตภัณฑ์ที่เพียงพอกับความต้องการของลูกค้า

ปัญหาทางด้านการตลาดที่สำคัญคือ บริษัทไม่มีระบบการตลาดที่ดี มีคู่แข่งทางการค้าที่ผลิตสินค้าชนิดเดียวกัน และมีการตัดราคาขายมีผลทำให้ยอดขายลดลง ซึ่งมีผลกระทบต่อบริษัทอย่างมาก แนวทางในการแก้ปัญหาทำได้โดยการทำที่บริษัทต้องมีการจัดทำระบบประกันคุณภาพอาหาร เช่น GMP หรือ HACCP เพื่อเป็นการเพิ่มความเชื่อมั่นในคุณภาพของผลิตภัณฑ์แก่ผู้บริโภค และการทำการตลาดโดยการสำรวจด้านความต้องการของลูกค้า ว่าต้องการผลิตภัณฑ์รูปแบบใด ต้องการรสชาติแบบไหน และรูปแบบบรรจุภัณฑ์แบบใด และสามารถผลิตได้หรือไม่ การทำวิจัยด้านการตลาด เป็นสิ่งจำเป็นในหาความต้องการของผลิตภัณฑ์ในอนาคตเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการวางแผนการผลิตในอนาคต

6.2 ข้อเสนอแนะ

โรงงานอุตสาหกรรมแปรรูปผัก และผลไม้ในเขตภาคเหนือตอนล่างจะอยู่รอดได้ต้องมีการปรับปรุงตัวเองอยู่เสมอ และการเพิ่มผลผลิตก็จะเป็นแนวทางในการปรับปรุงประสิทธิภาพ เพื่อลดต้นทุน ซึ่งจะทำให้สามารถสู้กับคู่แข่งได้ ซึ่งจากการสำรวจด้านบุคลากร , ด้านการผลิต , ด้านการบำรุงรักษา และด้านการตลาด พบว่า มีปัญหาที่สำคัญในแต่ละด้านที่เกิดขึ้นมาก และแก้ปัญหาได้ยาก เช่น

- ปัญหาทางด้านบุคลากร ปัญหาที่เกิดขึ้นมากที่สุด และเมื่อเกิดแล้วพบว่า การแก้ปัญหาทำได้ยากคือ พนักงานขาดทักษะความรู้ในการทำงาน
- ปัญหาด้านการผลิต ปัญหาที่เกิดขึ้นมากที่สุด คือ ปัญหาวัตถุดิบมีคุณภาพไม่ดี หรือไม่มีคุณภาพ , ปัญหาวัตถุดิบมีราคาสูง และ ปัญหาเครื่องจักรเสียขณะทำงาน

- ปัญหาด้านการผลิต ปัญหาที่เกิดขึ้นมากที่สุดคือ ปัญหาวัตถุดิบมีคุณภาพไม่ดี ,ปัญหาวัตถุดิบมีราคาสูง และ เรื่องเครื่องจักรเสีย

- ปัญหาด้านการตลาด ปัญหาที่เกิดขึ้นมากที่สุด และเมื่อเกิดแล้วพบว่าการแก้ปัญหาทำได้ยากคือ ปัญหาความต้องการสินค้าน้อยลง

ซึ่งปัญหาต่างๆในแต่ละด้าน มีผลกระทบต่อบริษัทอย่างมาก แนวทางในการแก้ปัญหาทำโดยการที่บริษัทอาจมีการทำระบบประกันคุณภาพอาหาร หรือระบบ GMP ควบคู่กับ ระบบ ISO เพราะในบางข้อกำหนดอาจทำร่วมกันได้ เช่น ด้านเอกสาร ซึ่งระบบนี้จะสามารถ แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทุกด้าน เช่น

- ระบบ GMP จะมีการบริหารงานโดยมีแนวทางที่ชัดเจน เป็นระบบ มีการให้นโยบาย และมีเป้าหมายที่มุ่งเน้นคุณภาพผลิตภัณฑ์ และมีการคัดสรรทรัพยากรบุคคลที่ดี ทั้งการคัดสรร การพัฒนาศักยภาพ และทักษะพนักงาน , มีการกำหนดคุณภาพผลิตภัณฑ์อย่างชัดเจนตามความต้องการของลูกค้า , มีการกำหนดกระบวนการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุด้านคุณภาพ , มีการจัดหาจัดซื้อ และควบคุมปัจจัยป้อนเข้ากระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ ,มีการควบคุมกระบวนการอย่างมีประสิทธิภาพ ,มีการตรวจสอบ ทดสอบที่มีประสิทธิภาพ สามารถชี้บ่งลักษณะคุณภาพของสิ่งที่ตรวจวัดได้อย่างถูกต้อง และมีการป้องกันปัญหา ข้อบกพร่อง รวมทั้งวิธีการปรับปรุง พัฒนาที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะสามารถช่วยแก้ปัญหาในด้านต่างๆที่เกิดขึ้นได้

- การทำระบบ ISO นี้ จะต้องมีการฝึกอบรมทักษะในด้านการทำงานให้กับพนักงาน (ตามข้อกำหนดที่ 6.2.2) และในการทำงานก็ต้องปฏิบัติตามข้อกำหนด หรือคู่มือในการทำงาน (ตามข้อกำหนดที่ 4.2.2) ซึ่งจะสามารถช่วยในด้านการผลิตได้ด้วย คือจะช่วยลดผลิตภัณฑ์ที่ไม่ได้คุณภาพ รวมถึงการสอบกลับได้ เมื่อผลิตภัณฑ์มีปัญหา (ตามข้อกำหนดที่ 8.2.4) เพราะจะต้องมีการบันทึกผลทุกด้าน และมีการตรวจสอบ เพื่อที่สามารถค้นหาสาเหตุที่เกิดขึ้นและ จะได้แก้ไขปัญหได้ที่ต้นเหตุจริง

การทำระบบ ISO และระบบ GMP นี้ ยังเป็นการประกันคุณภาพของผลิตภัณฑ์ และถือว่าเป็นมาตรฐานสากล ที่ควรจะนำมาใช้ในบริษัทเพื่อเป็นการเพิ่มความเชื่อมั่นในตัวผลิตภัณฑ์สำหรับลูกค้า และสามารถเพิ่มผลกำไรให้กับบริษัทได้ เพราะจะเป็นการลดค่าใช้จ่ายในด้านต่างๆที่ไม่จำเป็นในการผลิตไป เช่น ด้านการบำรุงรักษา เป็นต้น